

HR und Transformation

Die Gefühle im Fluss: Vom Umgang mit Kernemotionen



Wenn Mitarbeitende Emotionen wie Angst empfinden, ist es für Führungskräfte wichtig, darauf zu reagieren. (Bild: picture alliance / Zoonar | lev dolgachov)

Veränderungsprozesse gehen unweigerlich mit bestimmten negativen oder positiven Emotionen einher, die zu bestimmten hilfreichen oder weniger hilfreichen Verhaltensmuster führen. Führungskräfte, die diese emotionalen Reaktionsmuster präzise erkennen und bewusst darauf reagieren, können die Verhaltensmuster ihrer Mitarbeitenden zielgerichtet beeinflussen. Wie das gelingen kann, beschreiben Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer in ihrem Beitrag.

In Veränderungsprozessen lassen sich vier Grundemotionen unterscheiden: Angst, Schmerz, Wut und Freude. Diese führen zu typischen Reaktionen und Verhaltensweisen wie Flucht, Abwehr, Blockade, Öffnung oder Umsetzung. Diese Grundemotionen wiederum sind mit Zuständen verknüpft, die im Veränderungsprozess in typischer Weise wahrnehmbar sind: So kann Vergnügen mit Neugier verbunden sein, Schmerz mit Ernüchterung oder innerer Abwendung, Wut mit Ausdauer, Angst mit Blockade (und umgekehrt Angstfreiheit mit Selbstwert). Nicht der äußere Auslöser entscheidet also über die Intensität des Erlebens, sondern die Empfänger mit ihren spezifischen Weisen, das jeweilige Ereignis wahrzunehmen, zu bewerten und zu verarbeiten. Dazu einige Beispiele:

Vergnügen und Neugier: Ein neues Produkt erzeugt beim Außendienst Neugier auf die Kundenresonanz. Die Erwartung ist, dass die Verkaufsgespräche einfacher werden und die Umsätze steigen. Diese Perspektive wird als Vergnügen erlebt.

Schmerz und Ernüchterung: In einem Warenhauskonzern dokumentieren über 4.000 Verkaufsmitarbeitende neun Monate lang engagiert ihre Verkaufsaktivitäten. Ernüchterung macht sich breit, als deutlich wird, dass sich der damit verbundene Aufwand und die Mühen nicht wie erwartet in den Zahlen ausdrücken. Diese Realität wird als schmerzhaft erlebt.

Wut und Ausdauer: Das Management beschließt, Teile der Produktion zu verlagern, ohne die Belegschaft in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Teile der Belegschaft reagieren wütend und legen eine große Ausdauer an den Tag, die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen hinauszuzögern und letztlich zu boykottieren.

Angst und Selbstvertrauen: Sanierung, Restrukturierung, neue Stellenbewertungen und damit einhergehender Personalabbau erzeugen Angst vor dem Verlust des eigenen

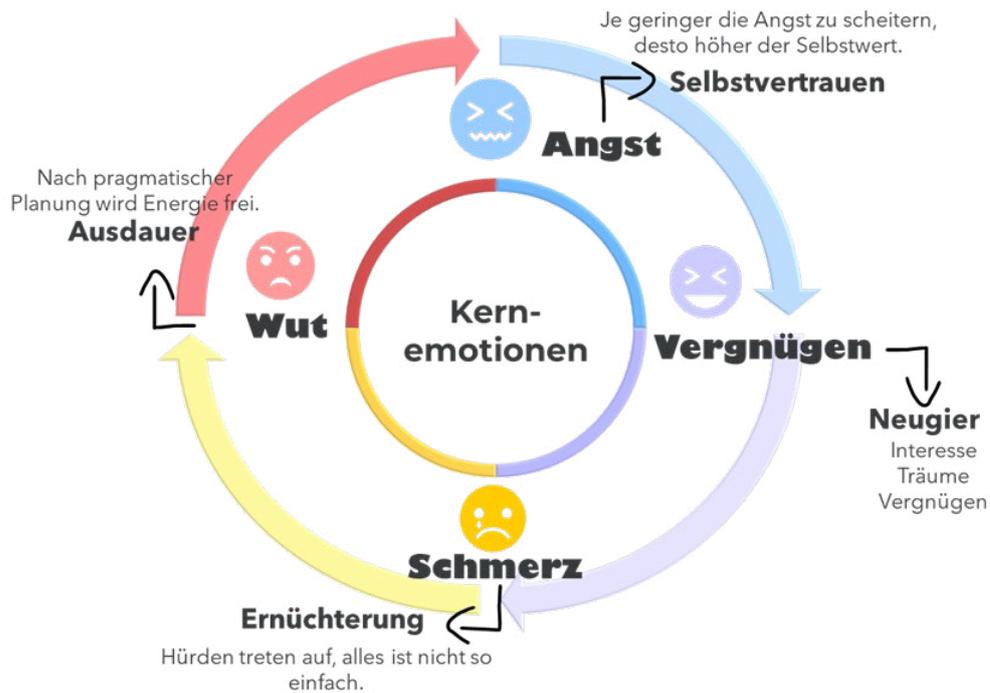


Abb. 1: „Neugier-Erfolgs-Loop“ nach Klaus Grochowiak und Katja Dyckhoff (1998)

Arbeitsplatzes sowie die Scham, den neuen Anforderungen nicht zu genügen. Gefühle der Angst und einhergehende Selbstzweifel reduzieren den Selbstwert. Umgekehrt geht die Reduktion von Angst mit der Steigerung von Selbstwert bzw. Selbstvertrauen einher, also mit dem Bewusstsein, die Situation eigenständig gestalten zu können.

Wenn Führungskräfte diese Zusammenhänge kennen und in der Lage sind, diese bei ihren Mitarbeitenden differenziert wahrzunehmen, können sie deren Verhalten über gefühlsspezifische Interventionen besser und bewusster beeinflussen. Dabei gilt es anzuerkennen, dass jedes Gefühl seinen spezifischen Wert und Nutzen besitzt.

Führungsansätze und Führungsfehler

1. Spezifische Vorgehensweisen für jede Grundemotion

Eine Bedingung für eine gelingende Veränderung ist die Erfahrung, dass alle Zustände (Neugier, Ernüchterung, Ausdauer und Selbstvertrauen) bewältigbar und gestaltbar sind. Nur so entsteht Vertrauen in sich und andere. Insbesondere die negativen Emotionen sollten nicht ignoriert, abgetan oder gar unterdrückt werden. Emotionen verstärken sich, wenn sie nicht gewürdigt werden. Sie wollen sich gleichsam „Gehör“ verschaffen und stellen ein wichtiges Signal dar, dass der durch sie angezeigte Spannungszustand abgebaut werden soll.

Erhalten Menschen auf Dauer für ihre Gefühle keine Resonanz, wenden sie sich ab und suchen sich Bewältigungsmechanismen, um die Spannungen zu reduzieren. Es liegt dann nahe, den Change-Prozess zu leugnen beziehungsweise zu ignorieren – gewissermaßen „auszusitzen“, etwa durch Scheinkooperation: Ich signalisiere zwar vordergründig Zustimmung, tue in der Umsetzung dann jedoch nur das Allernötigste.

2. Führungsfehler

In der Praxis wirkt sich der emotionale Zustand der Führungskraft, z.B. beim Umgang mit Druck, stark aus: Rückgang der Kontaktintensität, Weitergabe von Druck, Abwertungen, abstrakte Appelle etc. Bei Mitarbeitenden kann dann aus Angst Panik werden, aus Schmerz Nörgeln und aus Wut Kampf. Dies geschieht häufig, indem Ängste von Mitarbeitenden durch Beschwichtigung abgetan werden („das wird schon werden“). Oder indem schmerzhaft Erfahrungen ignoriert werden und keine Resonanz erfahren („das müssen die aushalten“). Wut schließlich hat viel mit nicht erfüllten Interessen, Werten und Anliegen zu tun. Werden diese abgetan („die Jammern auf hohem Niveau“), wird die Wut eher noch größer.

Wir beobachten immer wieder, dass insbesondere Schmerz als eine sehr relevante Emotion im Change-Prozess von Führungskräften entweder gänzlich ignoriert

oder zumindest deutlich unterschätzt wird. Schmerz wird dabei häufig mit Angst verwechselt. Wird dann seitens des Managements mit Appellen agiert, kann es im Extremfall zu einer Entsolidarisierung zwischen denjenigen kommen, die vermeintlich schon weiter sind (Management) und denjenigen, die vermeintlich emotional noch nicht bereit für Veränderung sind (Mitarbeitende). Folge: Die Umsetzung des Veränderungsprozesses stockt, der Druck steigt, was den Veränderungsprozess wiederum bremst – es entsteht ein negativer Regelkreis.

3. Gefühlsadäquate Interventionen

Nach unserer Einschätzung sollten Führungskräfte diese Zusammenhänge kennen sowie einfache und sehr klare Ansatzpunkte pro Grundgefühl parat haben. Zentrale Ansätze sind aus unserer Sicht:

- Empathie (bei Schmerz),
- Kanalisierung und Lenkung (bei Wut)
- Vermittlung von Selbstwirksamkeit (bei Angst vor Scheitern) und
- schließlich die Stärkung von adäquatem Vergnügen, wenn dies mit der gewünschten Veränderung einhergeht.

Konkret bedeutet dies: Wenn jemand Ernüchterung darüber erfährt, dass sich eine Hoffnung nicht erfüllt hat (z.B. die, am alten Arbeitsplatz verbleiben zu können), erlebt die Person dies als „Schmerz“, als eine Art Trauer. Hier ist es völlig sinnlos zu sagen, „Kopf hoch – das wird

schon wieder“. Viel wirksamer ist es, einfach zuzuhören und zu bestätigen, dass dies in der Tat sehr schmerzhaft ist (Empathie).

Anders ist es bei Angst: Hier kann Empathie die Angst sogar noch verstärken. Auch wenn es kontraintuitiv erscheint – bei Angst ist es sinnvoll, nicht zu empathisch zu sein und die Überzeugung zu artikulieren, dass die Situation bewältigbar ist. Bei Angst vor Scheitern gilt es, Zuversicht auszustrahlen und mit dem/der Mitarbeitenden gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten, die diese/r eigenständig bearbeiten kann, die Erfahrung von Selbstwirksamkeit zu stärken.

Bei Wut wiederum ist es hilfreich, zunächst zuzuhören und dann gemeinsam zu überlegen, wo tatkräftig und zupackend agiert werden kann, um die vorhandene Energie zu kanalisieren und auf die richtigen Themen zu lenken.

Und bei Freude? Hier geht es schlicht darum, diese zu teilen.

Fazit

Führungskräfte sollten bezogen auf die vier genannten Grundemotionen spezifische, „gefühlsadäquate“ Interventionen kennen und beherrschen.



Dr. Tobias Heisig ist geschäftsführender Gesellschafter bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) sowie Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.



Dr. Alexander Wittwer ist geschäftsführender Gesellschafter sowie Berater und Coach bei der Circle2 GmbH (www.circle2.de) und Experte für Leadership, Change und Vertrieb in Tübingen.